

**CONCEPÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
ADEQUADO À GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA
SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DA MARINHA GRANDE (PORTUGAL)**

Júlio César da Silva Estrelinha *
João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz **

Resumo:

O Terceiro Setor ocupa um lugar central na governação, na generalidade das sociedades contemporâneas. As novas exigências de competitividade impõem também às Misericórdias, uma reestruturação dos processos de gestão, de forma a ser possível alinhar a missão institucional com o nível de desempenho esperado. Pretende-se criar um modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia da Marinha Grande que permita adequar o desempenho individual às exigências funcionais e da Instituição. Foi adotado um procedimento multimetodológico baseado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão, enriquecida com Conferências de Decisão e Consultoria de Processos de Grupo, com vista a atingir uma maior transparência, clareza e justiça nas avaliações e, ainda, obter dados que permitam uma gestão do desempenho mais eficiente e eficaz. A criação e desenvolvimento do modelo proporcionaram aos participantes uma (inédita) reflexão estratégica acerca da Instituição e da Avaliação do Desempenho, no que se refere à necessidade objetiva de colocar a pessoa certa no lugar certo, de maximizar o seu potencial e de humanizar a Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Avaliação do Desempenho. Competências. Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão. Conferências de Decisão.

Abstract:

The third sector plays a central role in governance, in most contemporary societies. The new requirements of competitiveness also impose upon the Misericórdias a restructuring of the management processes in order to be able to align institutional mission with the expected level of performance. The intention is to create a performance appraisal model to evaluate the employees of the Santa Casa da Misericórdia da Marinha Grande, which enables an individual's performance to be tailored to the institution's functional requirements. A multimethodological approach has been adopted based on Multiple Criteria Decision Aiding, enriched with Decision Conferencing and Group Process Consultation, in order to achieve greater transparency, clarity and fairness in assessments, and also obtain data to allow a more efficient and effective performance management. The creation and development of the model provided the participants with strategic thinking about the institution and Performance Appraisal in relation to the objective need to put the right person in the right place, to maximize their potential and to humanize the Management of People.

Keywords: Performance Appraisal. Competences. Multiple Criteria Decision Aiding Methodology. Decision Conferencing.

* Mestre em Gestão de Recursos Humanos, ISLA-Leiria. Consultor.
Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria (ISLA-Leiria, Leiria, Portugal).
Contato: juliocesar.estrelinha@gmail.com

** Doutor em Engenharia e Gestão Industrial, IST/UTL. Professor do ISLA-Leiria. Facilitador.
Pesquisador do Centro de Estudos de Gestão do Instituto Superior Técnico (CEG-IST, Lisboa, Portugal).
Pesquisador do Grupo de Pesquisa em Gestão de Projetos do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (GP2/CIn/UFPE, Recife, PE, Brasil).
Fundador e Diretor da FTDecisionAiding – Consultoria & Formação Especializada.
Contato: joao.thomaz@ist.utl.pt Web: <http://fthomaz.com/>

1 Introdução

Sabe-se que a mudança é uma constante, mas de onde virá, em que medida afetará as organizações e respectivos colaboradores e, ainda, como nos poderemos preparar para ela, são questões de referência que desafiam a gestão atual. Estas questões procuram resposta na Gestão de Recursos Humanos, depositando nela a capacidade de adaptação aos sucessivos desafios do mercado e, portanto, a sua sobrevivência no longo prazo. Reconhece-se que não basta dispor da tecnologia apropriada, de uma situação financeira adequada e de uma posição de mercado dominadora para garantir o sucesso, caso não exista uma força de trabalho motivada, produtiva e com uma mentalidade voltada para o futuro (CÂMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2010).

No âmbito da Gestão de Recursos Humanos, a gestão do desempenho tem sido redutoramente circunscrita à avaliação do desempenho, partindo do princípio que o nível de desempenho da organização está dependente de uma soma dos desempenhos individuais de todos os colaboradores, colocando de fora o efeito dos contextos interno e externo da organização, ou seja, a influência “das tecnologias, da estrutura organizacional, dos processos e postos de trabalho no desempenho da organização” (CUNHA; REGO; CUNHA; CABRAL-CARDOSO; MARQUES; GOMES, 2010, p. 493).

Para Bititci, Allan e Liam (1997) a gestão do desempenho deve ser entendida como um processo determinante, por ser fundamental para garantir a viabilidade organizacional, uma vez que é através dela que se obtém uma avaliação relativamente aos resultados esperados que, por sua vez, já estão sintonizados com a estratégia organizacional e seus objetivos. Isto faz com que a gestão do desempenho influencie a melhoria de processos e, assim, o resultado do trabalho de todos os colaboradores, com vista à obtenção dos resultados esperados.

A avaliação do desempenho tem, atualmente, uma função essencial no âmbito da Gestão dos Recursos Humanos, pois com base nos seus resultados, serão estruturados, entre outros, o plano estratégico da organização e o plano de formação que permitirão a valorização das pessoas (recursos essenciais das organizações) (ROCHA; DANTAS, 2007).

Saliente-se que a adequação do efetivo desempenho dos recursos humanos, face aos objetivos organizacionais traçados, só poderá ser medida através de uma avaliação formal e periódica do desempenho, legitimada por todos os elementos da organização, pois quando se identificam objetivos organizacionais e se perfila um determinado número e nível de competências, só por meio da mensuração será possível analisar, em cada etapa, se aquelas competências se posicionam aquém (permitindo identificar oportunidades de melhoria, através de planos de desenvolvimento e formação) ou se apresentam resultados de tal ordem favoráveis que permitirão repensar, por ambição, os objetivos organizacionais inicialmente traçados.

O Terceiro Setor ocupa um lugar central na governação na generalidade das sociedades contemporâneas e as novas exigências de competitividade impõem, também às Misericórdias, uma reestruturação dos processos de gestão, de forma a ser possível alinhar a missão organizacional com o nível de desempenho esperado.

Neste artigo é identificado e criado um modelo de avaliação do desempenho que contribui para a Gestão dos Recursos Humanos da Santa Casa da Misericórdia da Marinha

Grande (SCM-MG, Portugal) e que permite, como ferramenta de gestão do desempenho, transparente, compreensível, flexível e justa, adequar o desempenho individual às exigências funcionais e específicas desta Instituição do Terceiro Setor.

Neste sentido pretendeu-se: (i) Caracterizar e enquadrar o contexto em que ocorre a avaliação do desempenho na SCM-MG; (ii) Determinar que fatores de avaliação devem ser incorporados no modelo; (iii) Determinar a sua definição clara e precisa, as suas escalas de resposta e a sua adequada e correta quantificação; (iv) Agregar os fatores de avaliação considerados para obter uma avaliação global de cada colaborador; e, por fim, (v) Identificar indicadores qualitativos de desempenho que permitam julgar o nível de adequação das competências existentes ao perfil funcional desempenhado.

A metodologia adotada tem como base a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MMAD), vista no quadro de uma abordagem multimetodológica (arte de utilizar mais do que uma ou parte de metodologias, para equacionar, da melhor forma, os diferentes problemas) (MINGERS; GILL, 1997), de forma a alcançar uma maior transparência e clareza das avaliações e, ainda, obter dados que permitam a melhoria da gestão do desempenho (relação dos resultados da avaliação com as políticas de remuneração e benefícios, de motivação e progressão de carreiras) e a confiança dos colaboradores no modelo desenvolvido.

Neste sentido, este processo foi desenvolvido num ambiente participativo e interativo (entre o facilitador e os atores), em que se procedeu à concepção de um modelo construtivista e de aprendizagem sobre o problema, assente em sessões de facilitação em grupo, com os responsáveis e outros elementos de cada setor, considerados importantes para a solução do problema. Participou também um representante do decisor (Provedor da SCM-MG) no processo de estruturação e desenvolvimento do modelo de avaliação, para assim ser possível obter soluções credíveis, estáveis e partilhadas por todos os atores deste processo e, por outro lado, permitir à Direção da SCM-MG a indispensável liberdade de escolha (decisão), sustentada numa maior compreensão e informação sobre o problema.

Como resultado, observou-se que a metodologia utilizada permitiu verificar a adequação e contribuição significativa deste processo sociotécnico e multimetodológico na criação do modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da SCM-MG, na medida em que: (i) foi desenvolvido na presença dos atores que representam, o mais possível, a variedade de perspetivas e pontos de vista sobre o problema; (ii) foi possível obter um entendimento partilhado, um propósito (intenção) na resolução do problema e um compromisso na implementação do “seu” instrumento e mecanismo de avaliação; (iii) representa as características específicas da Instituição e beneficia de uma informação clara, transparente, precisa e atualizada disponibilizada pelo modelo; (iv) permite uma avaliação, de avaliados e avaliadores, condizente com a adequação esperada entre o nível de desempenho dos colaboradores e as exigências das respetivas funções (em termos de competência), sempre alinhados com a missão social da Instituição.

2 Metodologias utilizadas

Segundo Santana (2002), a metodologia multicritério de apoio à decisão permite a conjugação de múltiplas dimensões das medidas de desempenho, a utilização de critérios que além de irredutíveis (ou em conflito entre si) não são medidos objetivamente, bem como os múltiplos interesses envolvidos. Esta conjugação de múltiplas variáveis, envolta no princípio

do limite da racionalidade, traduz-se na identificação de soluções satisfatórias e não maximizadoras, dadas as dificuldades para encontrar soluções ótimas. A utilização da metodologia multicritério, aplicada em contextos decisórios complexos, permite modelizar sistemas de preferência, abrir caminho ao diálogo e à participação, para ajudar a elaborar, justificar ou transformar juízos de valor, permitindo ainda apoiar a construção de boas soluções para os problemas que se colocam no seio das organizações – sendo talvez esta a maior das suas virtudes (BANA E COSTA; SILVA, 1994).

Um dos méritos fundamentais pelo qual se optou em fazer suportar a concepção de um modelo avaliação na metodologia multicritério é o fato de o tornar participado, coerente, claro e transparente desde a sua concepção, sendo, nesse sentido, indispensável começar por identificar muito bem o papel dos vários atores envolvidos (BANA E COSTA; FERREIRA; CORRÊA, 2000; THOMAZ, 2005).

2.1 Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão

Para Bana e Costa (1997) a operacionalização da metodologia multicritério de apoio à tomada de decisão é realizada por meio de três fases diferenciadas, mas intrinsecamente relacionadas: (i) Estruturação e definição do problema, (ii) Avaliação das ações potenciais e (iii) Elaboração de Recomendações.

2.1.1 Estruturação (framing) e definição do problema

Segundo Keeney (1992), o estímulo inicial quanto à necessidade de implementar um processo de tomada de decisão reside, por um lado, no entendimento quanto à existência de um problema ou desencanto bem como de todo o seu contexto e, ainda, pela sistemática percepção de uma oportunidade para se melhorar determinada situação, por outro lado, Rosenhead e Mingers (2001) afirmam que, na presença de um problema, à partida, este apresenta-se sempre por estruturar, pressupondo-se por isso que a primeira tarefa seja precisamente dar início à sua estruturação.

Na fase de estruturação, dá-se início a um conjunto de atividades (criação, invenção, desenvolvimento, identificação de oportunidades de ação), designado como a construção de ações e entendida como a motivação principal para a solicitação de um estudo de apoio à decisão, onde o facilitador se confronta com questões do tipo: “Como diferenciar ou individualizar as diversas possibilidades de ação que se oferecem? Onde colocar os limites do possível?” (ROY, 1985).

Assim, deve-se inicialmente delimitar e clarificar o problema, isto é, identificar os critérios ou pontos de vista fundamentais (PVF) para a avaliação das alternativas, construindo uma árvore de pontos de vista que reúna todas as perspetivas consideradas relevantes, para se proceder a uma avaliação do conjunto das ações potenciais (THOMAZ, 2005). Para a identificação dos PVF, a técnica de mapeamento cognitivo, segundo Eden e Ackermann (1998), ajuda a captar o pensamento de um indivíduo sobre um determinado assunto ou problema, por meio de um diagrama que permite gerar uma grande quantidade de informação sobre o problema, favorecendo o nível de conhecimento dos atores acerca da situação problemática. É muito útil para a criação da árvore de pontos de vista, onde ficam claros os objetivos dos atores e as características das ações julgadas importantes para fazer parte do modelo de avaliação das ações.

Bana e Costa (1992) defende que é no decorrer deste ambiente interativo de estruturação que se define, numa primeira fase, em que momento e para quais PVFs se devem construir descritores e que grau de formalização será necessário para que tal operacionalização seja possível. Como referem Carpes, Ensslin e Ensslin (2006), a partir dos PVs nos últimos níveis obtidos pelo processo de decomposição, constrói-se o descritor (conjunto de níveis de impacto plausíveis capaz de descrever as possíveis consequências de uma ação segundo um PVF e onde cada nível possa ser definido ou descrito da forma mais “precisa” possível), sendo a primeira tarefa necessária à operacionalização dos PVFs (THOMAZ, 2005).

Resumindo, no âmbito da estruturação do problema, a construção de descritores é uma atividade de elevada utilidade porque vai fazer com que surjam novos valores, aumentando assim o grau de conhecimento do problema e, à medida que o processo de estruturação vai avançando, é provável que surja a necessidade de uma maior formalização na construção dos níveis de impacto de forma a tornar operacional o ponto de vista envolvido, possibilitando a quantificação dos modelos de valores dos atores e uma posterior avaliação das suas ações potenciais (THOMAZ, 2005).

2.1.2 Avaliação das ações potenciais

Na fase de avaliação das ações potenciais vão-se: (i) obter as funções de valor cardinal para cada um dos descritores dos PVFs; (ii) obter as constantes de escala (“pesos”), de forma a ser possível harmonizar os valores parciais de cada ação na obtenção de uma avaliação global; (iii) obter as avaliações globais das ações potenciais do problema, com base num modelo de agregação aditiva simples; e (iv) efetuar as necessárias análises de sensibilidade e robustez do modelo obtido, de forma a determinar quão sensível é o modelo a variações nos “pesos” dos seus PVFs (THOMAZ, 2005).

Na construção de funções de valor cardinal em que se pretende quantificar o julgamento de valor das ações (intra-critério) ou na obtenção de constantes de escala (“pesos”) entre PVFs (inter-critério) é utilizada a abordagem MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*) que se insere numa perspetiva construtivista de apoio à decisão e em que a interatividade é uma das suas vantagens fundamentais, por procurar junto do avaliador a elaboração de juízos absolutos de diferença de atratividade entre duas ações e, ainda, por facilitar a elaboração destes juízos, através da utilização de uma escala de categorias semânticas de diferença de atratividade, de onde resulta uma escala numérica compatível com os juízos absolutos do avaliador (BANA E COSTA; De CORTE; VANSNICK, 2003).

Na agregação dos pontos de vista considerados fundamentais pode ser utilizado um procedimento de agregação aditiva simples, onde a avaliação global da alternativa a é dada pela Equação 1:

Equação 1: Modelo de Agregação Aditiva Simples

$$V(a) = \sum_{i=1}^n k_i \times v_i(a)$$

onde: $V(a)$ – Avaliação global da alternativa a
 $v_i(a)$ – Avaliação parcial da alternativa a no PVF $_i$
 k_i – Constante de escala (“peso”) do PVF $_i$

A análise de sensibilidade permite verificar, PVF a PVF, como diferentes julgamentos sobre as constantes de escala afetam a avaliação global final das opções e, assim, determinar quais os parâmetros mais “sensíveis”, aqueles cujo valor importa definir com mais precisão.

A análise de robustez, por sua vez, é um conceito que se refere à sensibilidade de uma decisão em relação às incertezas que fogem ao controlo dos decisores, sendo um procedimento que considera, ao mesmo tempo, todos os vetores de “pesos” (ou constantes de escala) possíveis dos PVFs, mantendo a ordenação de preferência inter-critérios considerada anteriormente pelos atores.

2.1.3 Formulação de recomendações

A fase de elaboração de recomendações decorre de todas as fases anteriores, dependendo do facilitador e da natureza da situação problemática, cabendo nesta fase a tarefa de elaborar recomendações (conclusões) sobre os resultados obtidos e, assim, permitir gerar estratégias para melhoria das ações (THOMAZ, 2005).

2.2 Conferências de Decisão

As conferências de decisão (*decision conferencing*) são reuniões que contam com a presença dos principais atores que desejam resolver problemas importantes para a sua organização, sendo assistidos por um facilitador imparcial, especialista em análise de decisão, com o intuito de ajudar o grupo a pensar mais claramente sobre as questões e não para dar “a resposta certa” ou para encontrar uma solução ótima (PHILLIPS; BANA E COSTA, 2007).

As conferências de decisão têm um conjunto de objetivos sociais que permitem: (i) a obtenção de um entendimento partilhado sobre o problema (não necessariamente consenso); (ii) o desenvolvimento de um senso de propósito comum (permitindo diferenças individuais de opinião); e (iii) a geração de um compromisso mútuo (acordo) no caminho a seguir (para a ação) e não nos caminhos individuais (PHILLIPS, 1984).

Nas conferências de decisão devem ser considerados, segundo Morgan (2002), os seguintes tipos de atores:

- (i) *Participantes*, aqueles atores (funcionários responsáveis por um setor, membros eleitos) que intervêm de alguma forma no processo e que, por intervenção direta, condicionam a decisão em função dos seus sistemas de valores. O responsável máximo da sessão de trabalho e ator principal (patrocinador, *sponsor*) será, normalmente, também um participante.
O número ideal de participantes numa sessão de trabalho está entre 8 e 12 pessoas;
- (ii) *Equipa de Apoio*, constituída, preferencialmente, por dois especialistas externos à organização, imparciais e experientes: um Facilitador de grupos (especialista no processo social de grupos) e um Analista de decisão (apóia o Facilitador de grupos, intervindo, tomando notas e construindo uma representação computacional do problema);
- (iii) *Não-Participantes* (ou *Agidos*), aqueles que, não participando, serão afetados pelas decisões tomadas.

A metodologia de conferências de decisão é eficaz por vários motivos: (i) Os participantes selecionados representam todas as perspetivas chave do problema; (ii) Não tem uma agenda fixada nem apresentações preparadas, a sessão torna-se “viva”, o grupo trabalha

no “aqui e agora” e os participantes focalizam o seu esforço nas questões reais que permitem construir um acordo sobre o caminho a seguir; (iii) O apoio computacional tem um papel crucial na criação de um compromisso, uma vez que todas as entradas (*inputs*) são geradas livremente pelos participantes, sendo o modelo final uma criação e “propriedade” do grupo; (iv) O modelo permite aos participantes, testar diferentes julgamentos sem qualquer compromisso, ver os resultados e mudar os seus pontos de vista, se necessário; (v) Permite integrar várias áreas do conhecimento e libertar o potencial criativo do grupo, num contexto de partilha e de entendimento (PHILLIPS, 2012).

2.3 Consultoria de Processos de Grupo

A *Consultoria de Processos de Grupo* (*group process consultation*) é entendida como uma filosofia e uma atitude de facilitação com foco nas características psicológicas e sociais que ajudam um facilitador a interagir com um grupo e a ser eficiente nas suas intervenções, no sentido de obter os melhores resultados, de uma forma isenta e imparcial, com vista à melhor resolução do problema em questão (SCHEIN, 1999).

O objetivo é atingir um “contrato psicológico” favorável ao trabalho, ou seja, uma situação em que cada uma das partes dá e recebe o que é esperado e no qual facilitador e grupo começam a sentir-se como uma equipa trabalhando em conjunto, primeiro para diagnosticar o problema e depois na exploração dos passos subseqüentes (SCHEIN, 1999).

Inicialmente o grupo está atento à forma como o facilitador ouve e processa a informação que lhe é fornecida. O facilitador pode optar por uma intervenção de escuta passiva ou mais ativa colocando questões. Ambas as atitudes são vantajosas e adequam-se a diferentes tipos de situações, sendo aconselhável manter o bom senso, não forçando nenhuma delas e procurando, acima de tudo, adaptar-se ao grupo e levá-lo a apresentar todos os detalhes do problema sem que, com isso, pareça demasiado simplista (SCHEIN, 1999).

Schein (1999) considera importante manter o problema do lado do grupo e mostrar-lhe que, mais do que ninguém, ele saberá qual o caminho a seguir na sua solução, uma vez que compreenderá melhor os seus limites e conseqüências. Deste modo, o grupo adotará uma postura mais segura em relação ao tipo de relacionamento que terá com o consultor.

Na Consultoria de Processos de Grupo o diálogo potencia a utilidade do facilitador perante os decisores e, nesse sentido, o facilitador deve estar atento, em especial, à comunicação não-verbal, pois esta denuncia emoções que lhe permitem avaliar a segurança, veracidade e convicção com que as coisas são ditas. Por outro lado, a comunicação verbal conduz ao aumento da intensidade dos contatos entre indivíduos. O diálogo tem especial interesse na medida em que é um processo de busca da verdade, através de perguntas e respostas, não se limitando à troca de mensagens, mas ao seu entendimento e atribuição de valor, fundamental numa relação de entreajuda (SCHEIN, 1999).

3 Caso prático e Estruturação do Modelo

O caso prático de aplicação foi desenvolvido, como visto, na Santa Casa da Misericórdia da Marinha Grande (Portugal). Após reunião da Equipa de Apoio (facilitadores) com o patrocinador (Provedor da SCM-MG) foram designados os elementos participantes das sessões de facilitação (8 elementos chave que representam a Instituição: psicólogo, diretores técnicos, chefes de serviço e ajudantes de ação direta) para a criação de um modelo de

avaliação do desempenho dos colaboradores da SCM-MG, tendo sido acordado desenvolver somente um modelo de avaliação transversal por: (i) não estarem disponíveis os conteúdos funcionais e (ii) estas competências serem aquelas que distinguem, em termos globais, um colaborador de outro, no sentido em que os avaliam segundo o mesmo referencial.

Na primeira sessão de 2 horas com o grupo, após uma exposição introdutória relacionada com o processo, os objetivos, vantagens e pressupostos da avaliação do desempenho por competências, foi proposta a tarefa de especificar que fatores de avaliação (competências) adequados à Instituição deveriam estar presentes no modelo de avaliação transversal, ou seja, aquele a aplicar a todos os colaboradores, independentemente da sua função. Para apoiar o desenvolvimento criativo e em ambiente de *brainstorming* dirigido foi utilizada uma técnica de mapeamento cognitivo de Eden e Ackermann (1998), a *Oval Mapping Technique* ou técnica dos “*post-its*”.

A técnica dos “*post-its*” implicou a entrega pelo facilitador de três “*post-its*” a cada participante para que pudessem escrever, em cada um, um único conceito, aspeto ou pequena descrição que indicasse um fator considerado importante para a avaliação do desempenho dos colaboradores da SCM-MG. Depois de recolhidos, os “*post-its*” foram, um a um, lidos, discutidos os seus significados e colocados num quadro, no sentido de suscitar eventuais questões e reflexões acerca dos conceitos expressos e, assim, manter o grupo concentrado na compreensão dos seus significados e das suas relações.

Na Figura 1 mostram-se alguns dos “*post-its*” que identificam aspetos ou conceitos relevantes para a avaliação do desempenho dos colaboradores da SCM-MG.



Figura 1 – Fatores de Avaliação (conceitos) obtidos inicialmente.

Fonte: Elaborada pelos Autores (desenvolvimento do caso prático).

Com a leitura e discussão de cada “*post-it*” foi-se clarificando o significado de cada aspeto no seu conjunto, tendo-se concluído pela existência de preocupações comuns e semelhantes entre conceitos pelos elementos do grupo relativamente ao problema, o que permitiu ao facilitador agrupar estes aspetos por “áreas de preocupação”, ou seja, em subconjuntos de aspetos relacionados ou similares. Esta atividade do grupo decorreu num

ambiente de diálogo com a utilização de questões de diagnóstico sobre o “por quê?” e o “para quê?” de cada um dos aspetos considerados importantes, fazendo uso dos princípios e técnicas da consultoria de processos de grupo (SCHEIN, 1999). Nesta fase, foi necessário debater, por vezes demoradamente, para esclarecer o significado de conceitos e obter definições que ajudassem a clarificar o que o conceito pretendia transmitir.

No decorrer das sessões de facilitação (conferências de decisão) foi possível, num processo recursivo e de aprendizagem, discutir e reavaliar a importância de cada aspeto, identificar novos aspetos e relações entre eles, descartar e renomear outros que não traduziam o conceito, a ideia pretendida ou, ainda, a especificidade da Instituição, tendo vários aspetos sido reescritos, desagregados ou agregados.

Como consequência foi possível chegar a um consenso no grupo e acordar como os conceitos poderiam ser agrupados pela semelhança do seu significado substantivo, formando “clusters” ou conjuntos de competências, conforme mostra a Figura 2.

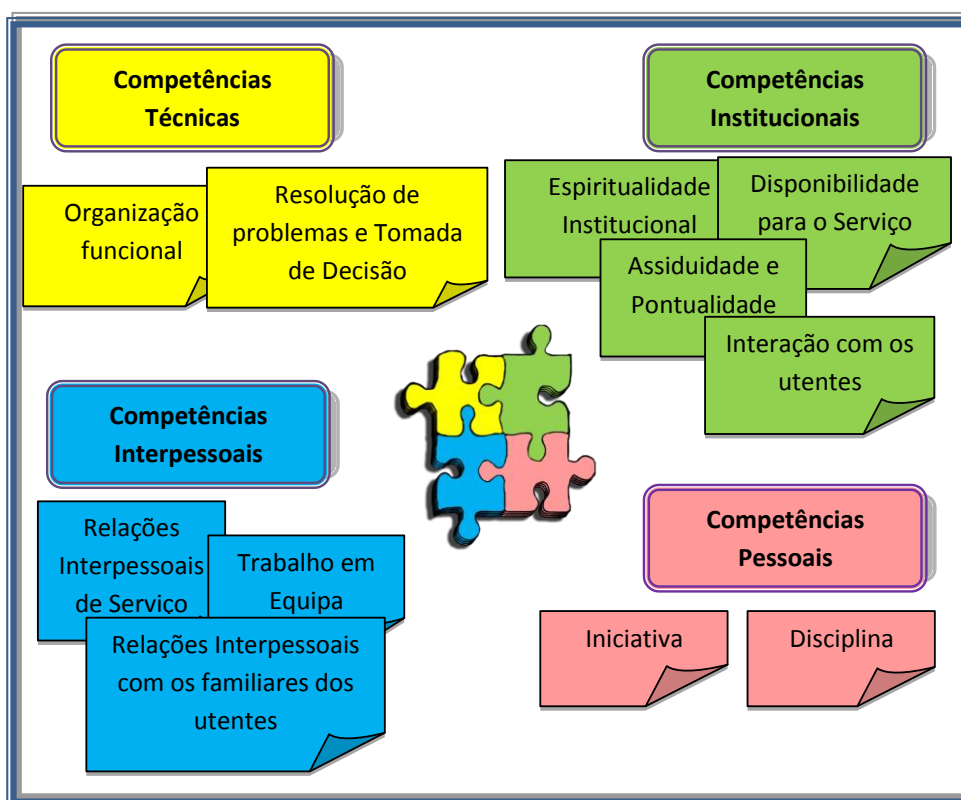


Figura 2 – Fatores de Avaliação – Resultado final.

Fonte: Elaborada pelos Autores (desenvolvimento do caso prático).

Depois de concluída esta etapa de caracterização (conceitos-chave envolvidos) e de definição (descrição) de cada competência, passou-se à discussão de como poderiam estas ser avaliadas ou medidas.

Após discussão sobre as formas possíveis, o grupo optou por definir *declarações de definição direta* que, sendo afirmações que avaliam um só aspeto em cada competência, no seu conjunto permitem avaliar a competência em questão tendo em consideração a caracterização e definição anteriormente obtidas. O uso de declarações de definição direta permite, ainda, definir de forma clara e efetiva cada uma das competências a avaliar.

No final desta etapa foi possível obter para cada competência uma *definição formal*, com a listagem dos *conceitos-chave subjacentes* e um conjunto de *declarações de definição direta* que caracterizam cada competência. No Quadro 1 apresentam-se, a título de exemplo, os resultados obtidos para a competência “Espiritualidade Institucional”.

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	CONCEITOS-CHAVE
COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS	ESPIRITUALIDADE INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dedicção; ▪ Sensibilidade humana; ▪ Ajuda; ▪ Generosidade; ▪ Doutrina e valores cristãos; ▪ Boa imagem; ▪ Espírito solidário.
	DECLARAÇÃO DIRETA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dedic-se com gosto à Instituição; ✓ Realiza o trabalho com dedicação e sensibilidade humana; ✓ Respeita os valores cristãos da Instituição; ✓ Respeita a doutrina cristã da instituição; ✓ Promove a boa imagem da Instituição; ✓ Representa nas suas ações, o espírito solidário da Instituição.

Quadro 1 – Competências Institucionais – Espiritualidade Institucional.

Fonte: Elaborado pelos Autores (desenvolvimento do caso prático).

Esta fase – estruturação do modelo transversal de avaliação – foi desenvolvida durante 14 sessões de facilitação de 2 horas cada e permitiu ao grupo chegar a consenso sobre as competências (ou fatores de avaliação) transversais que deveriam fazer parte do modelo de avaliação do desempenho da SCM-MG.

4 Avaliação das competências (fatores de avaliação)

Determinados os fatores de avaliação do modelo de competências, passou-se à fase de operacionalização das competências transversais, ou seja, à substituição do referencial teórico obtido por um referencial operacional capaz de avaliar (medir) cada competência.

Nesta fase torna-se necessário:

- (i) Mensurar (medir) as competências caracterizadas pelas declarações de definição direta, através de uma escala de resposta que permita avaliar “o quanto” cada declaração, em cada competência, é verificada ou não;
- (ii) Agregar, em cada competência, as apreciações obtidas em cada declaração, para obter a avaliação parcial segundo essa competência;
- (iii) Obter as constantes de escala (“pesos”) que permitam uma avaliação global resultante da aplicação de um modelo de agregação aditiva simples das avaliações parciais obtidas para cada competência, e;
- (iv) Obter uma avaliação global qualitativa (indicador) do desempenho dos colaboradores da SCM-MG.

4.1 Escalas de resposta e escala escolhida

Foi dedicada uma sessão à análise e esclarecimento do grupo sobre os tipos de escala de resposta disponíveis na literatura (entre outras, Likert, Thurstone, Guttman, diferencial

semântico, escolha forçada e dicotômica). Após discussão das suas vantagens e inconvenientes, o grupo optou, por consenso, por uma escala simétrica de escolha forçada de três níveis (Sim | Hesitação | Não), utilizada por Thomaz (2005), por atribuir clareza e transparência ao sistema, facilidade de resposta e responsabilização do avaliador relativamente às respostas atribuídas em cada item. De referir que “Hesitação” não corresponde a uma “não observação”, mas a uma indecisão sobre a avaliação observada.

A proposta deste tipo de escala, em que se solicita ao avaliador o registro, ou não, da ocorrência do comportamento descrito, não é limitativo nem diminui a riqueza da informação recolhida, implicando sim que as declarações de definição direta de cada competência sejam claras e precisas, de forma a traduzir de forma inequívoca o que pretendem avaliar.

Esta escala de resposta apresenta assim como vantagens: (i) o fato do seu significado ser unívoco, eliminando a subjetividade do seu conteúdo; (ii) encurtar o tempo despendido no registro da avaliação; (iii) facilitar o *feedback* ao avaliado; (iv) permitir a participação dos avaliadores na elaboração dos incidentes críticos; (v) minimizar os problemas psicométricos; (vi) ser de fácil entendimento; e (vii) permitir rapidez na resposta (THOMAZ, 2005).

4.2 Operacionalização da escala de resposta escolhida

A atribuição da pontuação (+1 | 0 | -1), correspondente a (Sim | Hesitação | Não), deve considerar a dificuldade existente do avaliador em atribuir um “Não”, o que conduz à necessidade de refletir sobre desiguais diferenças de atratividade (intervalos) dos níveis “Sim” (“Sim”-“Hesitação”) e “Não” (“Hesitação”-“Não”) ou, de outra forma, um “Não” só será atribuído em situações de grande certeza do avaliador relativamente à declaração de definição direta em avaliação, enquanto um “Sim” poderá ser atribuído com um menor grau de certeza na mesma declaração (THOMAZ, 2005).

Outra questão prende-se com a necessidade de se determinar se, em cada competência, todas as declarações de definição direta (aspetos em avaliação) teriam a mesma influência na avaliação da competência, ou seja, se todos os aspetos (um único por declaração) poderiam ser considerados como contribuindo de igual forma para a avaliação da competência, tendo em consideração a definição anteriormente obtida para cada uma.

No sentido de resolver estas questões foram apresentadas pelo facilitador duas abordagens: a Técnica dos Determinantes e a Teoria da Propensão ou Aversão ao Risco de Tversky e Kahneman (1981).

A Técnica dos Determinantes permite-nos saber quais as declarações de definição direta que, definindo praticamente a competência, quando respondidas com um “Não”, afetam de forma significativa a avaliação e que serão designadas no modelo de “muito importantes”, ficando as restantes como “importantes”.

Por outro lado, a Teoria da Propensão ou Aversão ao Risco de Tversky e Kahneman (1981) ao estudar a reação das pessoas ao risco e à incerteza em jogos de casino e como estas valorizam os seus ganhos e perdas, a partir de um ponto de referência subjetivo, permite-nos obter uma função de valor, constante da Figura 3, que apresenta, para uma mesma quantia monetária ganha ou perdida, uma diferença de valor (atratividade) 1,8 vezes pior no caso de perda.

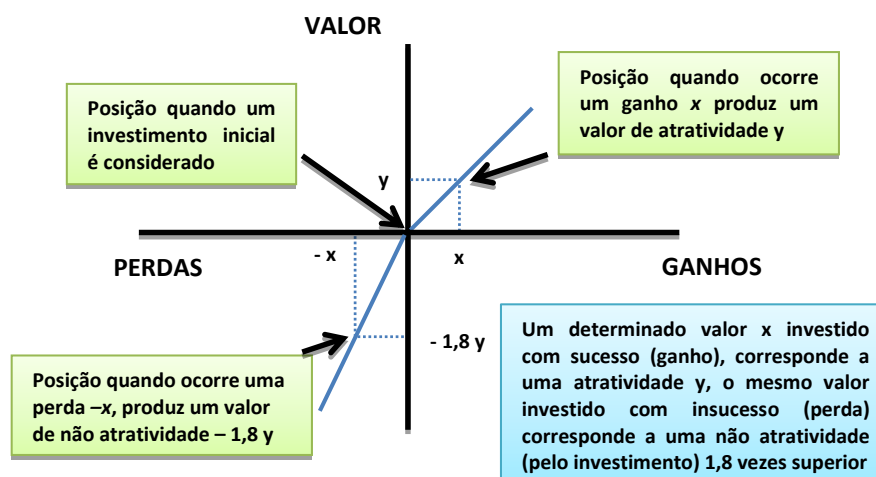


Figura 3 – Função de Valor de Tversky e Kahneman.

Fonte: Adaptada de Tversky e Kahneman (1981).

4.2.1 Funções de valor

Assim, e fazendo uso da Teoria dos Determinantes e da Teoria da Propensão ou Aversão ao Risco, as declarações de definição direta em cada competência consideradas “determinantes” ou “muito importantes” devem seguir uma função de valor semelhante à de Tversky e Kahneman, em que a uma resposta “Sim” seja atribuído +1 e a uma resposta “Não”, um valor penalizado por um fator 2 (arredondamento de 1,8), ou seja, $2 \times (-1) = -2$, por ser uma resposta atribuída com um grau de certeza maior na avaliação dessa declaração.

Em resumo, ter-se-á como funções de valor das escalas de resposta (Sim | Hesitação | Não) nas declarações “importantes” (não “determinantes”), uma função linear, conforme a Figura 4 (a), e nas declarações “muito importantes” (“determinantes”), uma função que reflita a penalização pelo fator 2 nas respostas “Não”, conforme a Figura 4 (b).

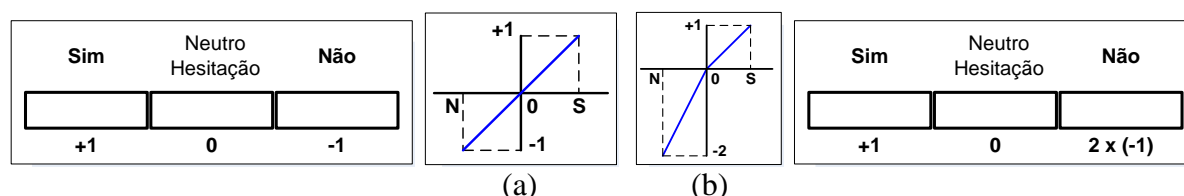


Figura 4 – Funções de valor das escalas de resposta

Fonte: Elaborada pelos Autores (desenvolvimento do caso prático).

4.3 Avaliação parcial

A avaliação parcial, em cada competência, é operacionalizada pela soma algébrica dos valores obtidos em cada declaração de definição direta. Valores negativos de avaliação parcial, numa competência, devem significar uma cuidada atenção e acompanhamento do avaliador ao avaliado na correção dos desvios ou comportamentos observados.

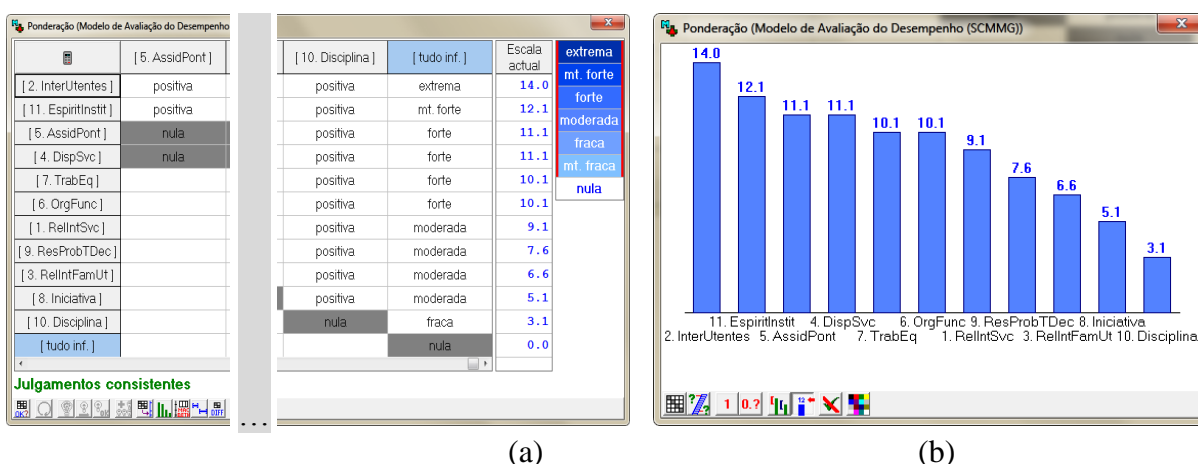
Assim, a pontuação *máxima* parcial é obtida com respostas “Sim” em todas as declarações de definição direta na competência, enquanto a pontuação *mínima* parcial é obtida com respostas “Não”, uma vez que as respostas de “hesitação” correspondem a zero ponto nas respectivas funções de valor.

Tendo por base as escalas de resposta e respectivas funções de valor, como visto, já é possível proceder a uma avaliação parcial do desempenho, segundo cada competência, ou seja, afirmar o quanto uma avaliação de um colaborador é melhor ou pior que a de outro nessa competência. No entanto, para a obtenção de uma avaliação global (ou seja, considerando todas as competências) torna-se necessário determinar as constantes de escala (fatores de harmonização ou “pesos”).

4.4 Determinação das constantes de escala (fatores de harmonização ou “pesos”)

Para determinar as constantes de escala (fatores de harmonização ou “pesos”) de cada uma das competências foi necessário definir um nível fictício de referência bom (Nível ++), caracterizando um indivíduo com um desempenho considerado “excelente” e um nível fictício de referência neutro (Nível o), caracterizando um indivíduo com um desempenho “mínimo aceitável” na competência respectiva naquela Instituição.

Após breve esclarecimento acerca do processo de determinação das constantes de escala para cada competência (fator de avaliação) com base no *software* M-MACBETH, passou-se ao processo de discussão sociotécnica onde foi solicitado ao grupo que, tendo em consideração os níveis fictícios de referência (“++” e “o”), se pronunciassem de forma qualitativa (usando a escala semântica MACBETH – *extrema, muito forte, forte, moderada, fraca, muito fraca e nula* – sobre a diferença de atratividade global) de, em cada competência, um indivíduo passar de um nível neutro “o” (“mínimo aceitável”) em todas as competências, para o nível máximo “++” (“excelência”) nessa competência. Discutidas de seguida as competências que obtiveram uma mesma expressão semântica, este procedimento foi terminado e após premido o botão “Construir a escala (Macbeth)”, o *software* propôs uma escala (vetor) inicial de constantes de escala (“pesos”) para as competências que, depois de ajustada pelo grupo dentro dos procedimentos MACBETH, ficou conforme mostrado na Figura 5, na coluna “Escala actual” (a) ou no histograma (b).



4.5 Modelo de agregação

Para a agregação das 11 competências do modelo de avaliação do desempenho dos colaboradores da SCM-MG foi acordada a utilização de um modelo de agregação aditiva simples, apresentado na Equação 2:

Equação 2: Caso prático – Modelo de Agregação Aditiva Simples

$$V(c) = \sum_{i=1}^{11} k_i \times v_i(c)$$

onde: $V(c)$ – Avaliação global do colaborador c
 $v_i(c)$ – Avaliação parcial de c na i -ésima Competência
 k_i – Constante de escala (“peso”) da i -ésima Competência

Para manter os intervalos de escala entre 0 e 100, quer na avaliação parcial [$v_i(c)$], quer na avaliação global [$V(c)$], a soma das constantes de escala (“pesos”) [k_i] dos fatores de avaliação [i] (competências) terá de ser igual a 1.

4.6 Pontuação global obtida pelo modelo e definição dos indicadores de desempenho

Em termos da avaliação global do desempenho temos, à partida, dois níveis limite de referência, *máximo* e *mínimo*. O nível *máximo* com respostas “Sim” em todas as declarações de definição direta em todas as competências, a que corresponde no modelo uma pontuação global de +377,6. O nível *mínimo* com respostas “Não” em todas as declarações, a que corresponde uma pontuação global de -546,7.

Com base nestes valores limite e procedendo a uma análise da distribuição das declarações “muito importantes” e “importantes” em cada competência e considerando a escala de resposta escolhida (Sim | Hesitação | Não) e respetivas funções de valor, partiu-se para a discussão e criação de níveis fictícios de referência intermédios que permitiram obter cinco *indicadores qualitativos de desempenho*, denominados de “Desempenho excelente”, “Desempenho superior”, “Desempenho normal”, “Desempenho com deficiências” e “Desempenho fraco”.

Em termos de avaliação do desempenho, não terá relevância a pontuação obtida pelo modelo, mas sim o indicador qualitativo correspondente a determinado perfil que permitirá desencadear, se necessário, as ações corretivas necessárias a um melhor desempenho e aproveitamento dos colaboradores da SCM-MG. Os indicadores qualitativos de desempenho, baseados em competências e funcionando como “semáforos”, permitem à Gestão de Pessoal o alinhamento dos desempenhos das pessoas com a estratégia da Instituição, através da clarificação do que se espera delas e da forma como decorre a sua avaliação, permitindo a análise do seu potencial e das suas necessidades de formação e desenvolvimento, no sentido de melhorar a sua prestação funcional e, assim, colaborar para a estratégia e o sucesso da Instituição.

Assim, foram criados quatro níveis fictícios de referência intermédios que, com os dois níveis limite (*máximo* e *mínimo*), permitem subdividir a escala de pontuação global em cinco intervalos correspondentes aos *indicadores qualitativos de desempenho* pretendidos, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Definição dos níveis intermédios e pontuação

Níveis	Descrição	Pontuação
<i>Máximo</i>	“Sim” em todas as declarações	+377,6
<i>Intermédio A</i>	“Sim” em todas as declarações MI em cada competência e uma (1) “hesitação” numa declaração I em cada competência, ficando as restantes com “Sim”	+277,6
<i>Intermédio B</i>	“Sim” em todas as declarações MI em cada competência e um (1) “Não” numa declaração I em cada competência, ficando as restantes com “Sim”	+177,6
<i>Intermédio C</i>	Uma (1) “hesitação” numa declaração MI em cada competência e um (1) “Não” numa declaração I em cada competência, ficando as restantes com “Sim”	+88,7
<i>Intermédio D</i>	“Não” em todas as declarações MI em cada competência, ficando as restantes com “Sim”	-129,7
<i>Mínimo</i>	“Não” em todas as declarações	-546,7

Legenda: MI – Muito Importante; I – Importante.

Fonte: Elaborada pelos Autores (desenvolvimento do caso prático).

Com base nestes níveis, foi possível definir os *indicadores qualitativos de desempenho* desejados como:

- *Desempenho excelente* [377,6 , 277,6[– Desempenho revelado excede sistematicamente as expectativas definidas (conteúdo funcional e objetivos de desempenho esperados), revelando *perícia* no seu desempenho;
- *Desempenho superior* [277,6 , 177,6[– Desempenho revelado excede frequentemente as expectativas definidas, revelando *domínio* no seu desempenho e necessitando excepcionalmente de acompanhamento e supervisão;
- *Desempenho normal* [177,6 , 88,7[– Desempenho revelado atinge as expectativas definidas, necessitando *pontualmente* de acompanhamento e supervisão;
- *Desempenho com deficiências* [88,7 , -129,7[– Desempenho revelado está abaixo das expectativas definidas, mas revela áreas de desenvolvimento, necessitando *frequentemente* de acompanhamento e supervisão;
- *Desempenho fraco* [-129,7 , -546,7] – Desempenho revelado está sistematicamente abaixo das expectativas definidas, necessitando de acompanhamento ou supervisão *constantes* e exigindo *medidas corretivas imediatas*.

Esta fase – avaliação das competências – foi desenvolvida em 5 sessões de facilitação de 2 horas cada, na obtenção das constantes de escala e das avaliações globais que permitiram ao grupo compreender o funcionamento e efeitos do modelo de avaliação, tendo chegado a um consenso unânime sobre a sua utilidade, eficiência, clareza, transparência e justiça na avaliação do desempenho aplicada aos colaboradores da SCM-MG.

5 Elaboração das recomendações

A SCM-MG, assim como qualquer organização, necessita de obter informação sobre os seus colaboradores que lhe permita “colocar a Pessoa certa, no lugar certo” e maximizar o aproveitamento e desenvolvimento das competências destes, tendo como referência as especificidades institucionais e os objetivos de uma gestão estratégica de Pessoas, nomeadamente no que se refere à gestão e avaliação do desempenho.

Este modelo permite, além de corrigir as insuficiências de modelos anteriores, tornar a avaliação do desempenho, um ato efetivo de aproveitamento e melhoria das competências das Pessoas ao serviço da Instituição, clarificando o que se espera delas (com objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes, limitados no tempo, aceites e desafiantes) e proporcionando uma análise clara e transparente do potencial de desenvolvimento dos colaboradores, de uma forma eficiente e eficaz.

No sentido de desenvolver uma gestão e avaliação do desempenho, considerando o atrás exposto, recomenda-se que:

- (i) Os avaliadores, numa atitude de mentoria¹, estabeleçam um “contrato psicológico de desempenho” com o avaliado e o acompanhem nas suas atividades, corrigindo as ações não desejadas e assegurando que o avaliado possui os recursos necessários para alcançar os objetivos definidos. Sempre que necessário e, no mínimo, semestralmente, deve ser dado um *feedback* formal sobre os seus pontos fortes (reforço) e sobre os seus comportamentos indesejados (correção), numa atitude de estímulo e de melhoria dos desempenhos pessoais (liderança, motivação e empenho) e institucionais (cumprimento eficiente e eficaz da missão);
- (ii) Sejam desenvolvidas ações de formação dos avaliadores e de informação aos avaliados, para garantir a clareza, transparência e entendimento dos fatores de avaliação (competências e respetivas declarações) presentes no modelo;
- (iii) Os avaliadores e avaliados não tenham conhecimento da operacionalização (tratamento matemático) do modelo, nem da pontuação quantitativa obtida pelos avaliados, mas sim do indicador qualitativo obtido e ações decorrentes, de forma a não desvirtuar o objeto da avaliação produzida, garantindo um melhor desempenho;
- (iv) A avaliação global do desempenho fique sob a supervisão e responsabilidade do Provedor da SCM-MG que, sendo o detentor da operacionalização, monitorização e controlo do modelo, processará todos os dados e os disponibilizará aos “responsáveis de valência” com vista ao respetivo desencadeamento de medidas relevantes nesse âmbito, designadamente e, entre outras, de programas de formação e de ações de reorientação funcional.

6 Conclusões

O processo multimetodológico e sociotécnico utilizado proporcionou aos participantes uma (inérita) reflexão estratégica acerca da Instituição e das competências entendidas como fundamentais para o seu funcionamento, permitindo a identificação de um modelo transversal de avaliação do desempenho cuja criação, desenvolvimento e funcionamento foi totalmente compreendido pelo grupo, tendo sido considerado como claro, transparente, justo e “propriedade” do grupo.

¹ Mentoria pode ser vista como o processo de, num relacionamento de trabalho, acreditar em outra pessoa, de observar possibilidades para além do que ela percebe, de a apoiar e estimular, de a desafiar e de a alavancar para o seu pleno potencial, contribuindo para o crescimento mútuo enquanto pessoas e para o sucesso profissional com metas comuns, como parte de um importante processo organizacional.

O modelo de avaliação concebido permite ainda tratar um conjunto de informações com propósitos estratégicos ao estabelecer uma ligação de causa e efeito entre o nível de adequação das competências dos colaboradores e a missão da Instituição, identificando resultados e comportamentos necessários para que a estratégia se concretize, sendo uma ajuda efetiva para a tomada de decisão na área do planeamento e para a eficácia das políticas de recrutamento e seleção, além de permitir “explorar ao máximo” as competências existentes.

Este sistema de avaliação do desempenho, baseado em competências, é um elemento gerador de mudança, porque toda a fundamentação produzida durante as fases de estruturação e de avaliação do modelo, fornece ao decisor a informação e o conhecimento necessários para avaliar a real mais-valia existente nesta abordagem (processo) e no próprio modelo, no que se refere à necessidade objetiva de colocar a “Pessoa certa no lugar certo”, de maximizar o potencial das Pessoas e de humanizar a Gestão de Pessoas.

Por fim, importa salientar que o sistema de avaliação do desempenho concebido e suportado na metodologia multicritério de apoio à decisão, com enriquecimento metodológico (MINGERS; GILL, 1997) das metodologias de conferências de decisão e de consultoria de processos de grupo, permitiu que o mesmo fosse consensualmente *legitimado e pretendido* (desejado) uma vez que, partindo de uma estratégia assumida pela gestão de topo, ele foi edificado com os colaboradores representantes dos restantes níveis da estrutura organizacional, ou seja, identificado no topo da estrutura e edificado com as bases (processo *bottom-up*).

7 Referências

- BANA E COSTA, C. A. **Structuration, Construction et Exploitation d'un Modèle Multicritère d'Aide à la Décision**. 1992. Tese (Doutorado em Engenharia de Sistemas) – Universidade Técnica de Lisboa, IST, Lisboa, Portugal, 1992.
- BANA E COSTA, C. A. Multicriteria Value Measurement. In: **6th International Summer School on MCDA**, 6., 1997, Turku, Finland, 1997.
- BANA E COSTA, C. A.; De CORTE, J. M.; VANSNICK, J. C. Macbeth. **LSE OR Working Paper 03.56**. London: London School of Economics, 2003.
- BANA E COSTA, C. A.; FERREIRA, J. A. A.; CORRÊA, E. C. Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão de Propostas em Concursos Públicos. In: ANTUNES, C. H.; TAVARES, L. V. (Eds.). **Casos de Aplicação da Investigação Operacional**. Lisboa: McGraw-Hill, 2000. p. 336-363.
- BANA E COSTA, C. A.; SILVA, F. N. Conceção de uma “Boa” Alternativa de Ligação Ferroviária ao Porto de Lisboa: Uma Aplicação da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão e à Negociação (Conceção multicritério da linha ferroviária). **Investigação Operacional**, n. 14, p. 115-131, 1994.
- BITITCI, U.; ALLAN, C.; LIAM, M. Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997.
- CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. **Novo Humanator**. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. 4^a. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2010.
- CARPES, M. M. M.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Avaliação do Desempenho das Práticas de Responsabilidade Social na Gestão Organizacional por meio da Metodologia MCDA Construtivista: Uma abordagem aos modelos já existentes. **Revista Alcance - Univali**, v. 13, n. 1, p. 91-112, 2006.

- CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CABRAL-CARDOSO, C.; MARQUES, C. A.; GOMES, J. F. S. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. 2ª. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.
- EDEN, C.; ACKERMANN, F. **Making Strategy: The Journey of Strategic Management**. London: Sage Publications, 1998.
- KEENEY, R. L. **Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decisionmaking**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- MINGERS, J.; GILL, A. (Eds.). **Multimethodology: The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies**. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1997.
- MORGAN, T. **Decision Conferencing: Notes for Workshop Sponsors and Coordinators**. Otley, UK: Tim Morgan Associates, 2002.
- PHILLIPS, L. D. A Theory of Requisite Decision Models. **Acta Psychologica**, v. 56, n. 1-3, p. 29-48, 1984.
- PHILLIPS, L. D. **Decision Conferencing** [White paper v.1.0]. Winchester, UK: Catalyze Ltd., 2012.
- PHILLIPS, L. D.; BANA E COSTA, C. A. Transparent Prioritisation, budgeting and resource allocation with multi-criteria decision analysis and decision conferencing. **Annals of Operational Research**, v. 154, n. 1, p. 51-68, 2007.
- ROCHA, J. A. O.; DANTAS, J. C. **Avaliação do Desempenho e Gestão por Objectivos**. Lisboa: Rei dos Livros, 2007.
- RODRIGUES, J. **Avaliação do Desempenho das Organizações**. Lisboa: Escolar Editora, 2010.
- ROY, B. **Méthodologie Multicritère d'Aide à la Décision**. Paris: Economica, 1985.
- ROSENHEAD, J.; MINGERS, J. **Rational Analysis for a Problematic World Revisited: Problem Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict**. 2nd ed. London: John Wiley & Sons, 2001.
- SANTANA, E. A. Contrato Satisfatório Multidimensional e a Teoria do Incentivo. **Revista Brasileira de Economia**, v. 56, n. 4, p. 661-694, 2002.
- SCHEIN, E. H. **Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.
- THOMAZ, J. P. C. F. **O Apoio à Tomada de Decisão na Avaliação do Desempenho de Pessoas: Contributos para o Processo de Decisão Militar em Tempo de Paz**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão Industrial) – Universidade Técnica de Lisboa, IST, Lisboa, Portugal, 2005.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. **Science**, v. 211, n. 4481, p. 453-458, 1981.